



Osaka Gakuin University Repository

Title	我が国ビール業界の企業間競争 The Competition among Companies of the Beer Industry in Japan
Author(s)	和田 聡子 (Satoko Wada)
Citation	大阪学院大学 経済論集 (THE OSAKA GAKUIN REVIEW OF ECONOMICS), 第 27 巻第 1-2 号 : 1-30
Issue Date	2013.12.31
Resource Type	Article/ 論説
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

我が国ビール業界の企業間競争

和田 聡子

要 旨

本稿では、我が国のビール業界における企業間競争の内容と今後の展望について検討した。

我が国ビール産業の特徴は、伝統的に「高度寡占産業」であると同時に「規制産業」でもあったと言える。景気停滞が続いていた1990年代以降、ビールメーカー各社は発泡酒などの「節税商品」を次々と開発する一方、近年はプレミアム（高級）ビールの開発にも積極的に力を入れており、企業間競争が活発な状況にある。

ところで、我が国では少子高齢化が加速しているのに加えて若者世代のビール離れの影響もあり、今後、我が国ビール各社が国内市場でさらに成長していくには限界がある。それゆえ、より一層の成長が見込める海外市場へ積極的に進出している。その際、我が国ビールメーカーがいかなる経営戦略をもって世界の巨大ビールメーカーとの間でグローバル競争をめざすか、が重要である。

キーワード：ビール産業、競争、酒税、技術革新、M&A

JEL分類番号：L13; K21; L66.

目 次

はじめに

1. 我が国ビール産業の歴史的展開

- (1) 我が国ビール産業の概観
- (2) スーパードライの出現
- (3) 規制緩和と地ビールの誕生
- (4) 「発泡酒」ブームから「新たな」ビールへの展開

2. 産業組織論的視点からのビール産業

～サントリーホールディングス株式会社の事例を中心に～

- (1) ビール市場参入から近年の躍進に至る経緯
- (2) 大規模化の追求と独占禁止法

3. 我が国ビール産業の今後の課題

- (1) 国内市場の限界と世界市場の積極的開拓
- (2) 画一化から多様化を見据えた経営戦略

おわりに

はじめに

我が国のビール産業は、典型的な「高度寡占産業」であると同時に、「規制産業」でもあり、産業組織論、競争政策の観点から考察すべき多くの内容が含まれている。

元来、我が国では、ビールは酒税法において「酒類（アルコール分1度以上の飲料）」に分類されているが、景気停滞が続いていた1990年代後半以降、ビールメーカー各社は「節税商品」とも言える発泡酒、新ジャンル（第3のビール）、さらにはアルコール度数ゼロのビールテイスト飲料など次々と新商品を開発し、国内ビール市場においてある意味での革命が起きている。

周知のように、近年、我が国は少子高齢化が加速すると共に、若者世代のビール離れによって国内ビール市場の需要拡大にはもはや限界があることから、各ビールメーカーは国内市場の単なるシェア争いでは成長は望めない。よって、従来の画一化した風味から脱却し、多様な消費者ニーズに応えようと各メーカー間における品質競争、商品開発競争が激化している。国内需要の縮小の一方で、世界のビール市場はまだまだ拡大を続けており、我が国ビールメーカーも積極的に諸外国の酒類・飲料メーカーとのM&A、資本提携を進め、新たな市場の開拓を急いでいる状況にある。

以上のような現状をふまえて、本稿では、まず(1)我が国ビール業界の歴史的展開を簡単に整理する。ついで(2)産業組織論的視点からサントリーホールディングスの企業行動とその成果について検討し、最後に(3)我が国ビール業界の今後の課題を指摘する。

1. 我が国ビール産業の歴史的展開^{*}

(1) 我が国ビール産業の概観

①戦前の我が国ビール産業の設立

我が国におけるビール醸造の本格的な幕開けは、明治2、3年ごろにアメリカ人のビール醸造技師であるウィリアム・コーブランド（William Copeland）が横浜の山手に当時の居留外国人を対象に「スプリング・ヴァレー・ブルワリー（Spring Valley Brewery）」を創立したこととされている¹⁾。その後、明治維新の時代に入り、日本人自らビールの醸造・発売を手掛けていくことになる。具体的には1876(明治9)年にサッポロビール前身の「札幌麦酒醸造所」、1887(明治20)年に東京の目黒に「日本麦酒醸造株式会社」、1889(明治22)年に大阪の吹田に「大阪麦酒株式会社」などが創設されたのである。

上記企業以外にも明治時代半ばになると、地方の素封家が家業の多角化の一手段としてビール醸造に参入したこともあり、一時期は百有余の銘柄があったとされるが、1901(明治34)年に麦酒税が導入されるにおよび多くの中小醸造会社が淘汰された。

ところで、明治から大正期にかけてのビール業界は好調で、販売競争もきわめて活発であった。とりわけ大手企業の競争が激化したことから、1906(明治39)年3月、日本麦酒、札幌麦酒、大阪麦酒の3社は競争回避を目的に合併を決め、市場シェア72%を有する「大日本麦酒株式会社」を成立させたのである。

※本稿は、主として1980年代から現在の動向に焦点を当てているが、「我が国ビール産業の歴史的展開」の部分については、和田聡子・小西唯雄[2006]の第7章を執筆者の小西先生の了承により加筆も含めて一部要約した。

1) 「スプリング・ヴァレー・ブルワリー」は、その後経営難に陥り、1885(明治18)年に「ジャパン・ブルワリー・カンパニー・リミテッド」に売却される。当醸造会社は日本人と外国人の共同出資の運営形態で明治屋が販売を担当し、1888年には「キリンビール」の銘柄で製品を販売するに至り、これが現在のキリンビールの系譜につながることは言うまでもない。和田聡子・小西唯雄[2006]、pp. 130-131。

その後、第1次大戦が勃発したことを契機に我が国のビール業界は設備の増業、新工場の建設などを含めて飛躍的な発展を遂げていく。それと同時に各社の販売競争も激化するが、一方で「業界協調」の動きとして、例えば、大日本麦酒、麒麟麦酒、日本麦酒釀泉の3社で価格協定が結ばれていたのである。さらに1933(昭和8)年には大日本麦酒が日本麦酒釀泉株式会社を吸収合併すると共に、大日本麦酒と麒麟麦酒のあいだで「麦酒共同販売株式会社」という販売組織が設立され、業界内において確固たるカルテル体制が成立していくのである。

戦争の長期化と共に、我が国は「戦時統制」時代に入り、ビール業界の影響としては、生産制限、価格統制、製品配給制、各銘柄商標廃止などの措置が講じられ、以後、1949(昭和24)年の「酒類自由販売」の容認までこれら統制が続くことになる。

②戦後の我が国ビール産業の特徴

第2次大戦終了後もしばらくは戦時の配給統制は継続され、また生産のための原料・燃料ともに不足していたため、ビールメーカー各社の間で原料・生産量の割り当てを行い、生産を制限していた。

大きな転機としては、1949(昭和24)年、当時のアメリカ占領軍（GHQ）が我が国の経済民主化政策の一環として「過度経済力集中排除法」により大日本麦酒を「日本麦酒株式会社」と「朝日麦酒株式会社」に分割することを命じたことである。この大日本麦酒の分割は麒麟麦酒に大きく幸いしたと言える。というのは、分割後のビール各社の市場シェアは、日本麦酒（後のサッポロビール）が38%、朝日麦酒（後のアサヒビール）が36%、そして麒麟麦酒（後のキリンビール）が25%となって、かつての大日本麦酒の支配体制が崩壊し、3社の勢力がほぼ拮抗する競争体制で再出発することとなったからである。

その後のビール業界は、国内全体の復興・高度経済成長期と共に順調に生産

を増加し続けていく。1950年代半ばに入ると、とりわけ麒麟ビール（以下、麒麟）が積極的に設備増強をはかると共に、もともと旧三菱系の企業であることを活かして全国に向けてのブランド展開に力を入れたことで1952(昭和27)年にアサヒビール（以下、アサヒ）、1954(昭和29)年にはサッポロビール（以下、サッポロ）のシェアを抜いて業界トップに初めて躍り出たのである。これ以後、麒麟ビールの躍進は続き、ついに1970年代にはシェア60%を超えるまでに至り、他社の追随を全く許さないこの麒麟の独走体制は「麒麟神話」とまでいわれた。

一方で、1950年代から60年代にかけて新規参入を試みた2社があった。具体的には1957(昭和32)年に焼酎メーカーの宝酒造、1963(昭和38)年に洋酒メーカーのサントリーによる参入であるが、両社は既存3社との競争で悪戦苦闘する。結局のところ、宝酒造はわずか10年で完全撤退したが、サントリーは参入以来、市場シェア10%未満で絶えずビール部門の赤字を抱えながらも忍耐強くビールの製造・開発を続け、ついに2008(平成20)年にビール部門の黒字化に成功すると同時にサッポロのシェアを抜き、初めて業界3位となる快挙を成し遂げたのである（後述）。

このように既存3社に対抗できる新規参入企業が現れるのはなかなか困難な市場構造であると共に、ビール業界における麒麟のプライスリーダー的地位が問題視されるところとなり、ついに麒麟の分割論が台頭する²⁾。

そこで、麒麟（および国税庁）は分割を回避するために、1974(昭和49)年に「シェア自粛」策を実施したのである。その具体的内容は、工場新增設の一時停止、生産制限、ビール券の発売中止などであった。

とはいえ、麒麟の市場シェアは依然として60%以上を維持する状態がしばらく続いたが、もしもこの自粛措置が取られなかったとすれば、さらに麒麟

2) 1973年、公正取引委員会に設置されていた独占禁止懇話会が（麒麟に対しても）企業分割命令を出せるような独占禁止法の強化改正の必要性を示した。

の市場シェアは上昇し続け、競争他社も打つ手がなく、存続が危ぶまれたと言っても過言でないであろう³⁾。

(2) スーパードライの出現

ところで、1973(昭和48)年に第一次石油危機が起こり、日本は高度経済成長時代の終焉と共に、戦後以来はじめての深刻な経済不況を経験することとなる。急成長を遂げてきたビール産業も生産量の大幅な落ち込みで業績も悪化したこの時期に、既述のキリンの自粛措置、さらには1977(昭和52)年に独占禁止法の強化改正⁴⁾が行われた状況下において、競争他社は態勢の立て直しを図っていくこととなる。

以下では、戦後、大日本麦酒が分割されて誕生したアサヒとサッポロのうち、1980年代初頭に市場シェアがついに10%を下回り、一時、企業存続までもが危ぶまれたアサヒが1987(昭和62)年に超ヒット商品の「スーパードライ」を世に出すことによって起死回生を遂げた経緯を述べておこう。

まず、1980年代に入って、ビールメーカー各社は従来からの瓶詰めビールではなく、様々な形（例えば、樽型、取っ手付き等）の容器に入れたビールの発売が試みられると共に、手軽さとコスト削減を考慮した缶ビールの販売が増えていく。このような傾向は、瓶詰めラガービールで強いブランドイメージを確立していたキリンの印象を多少とも弱める効果があったと思われる。というのは、キリンのブランドにこだわらない若い世代が少しずつ増えていた事情も影響していたからである。

さらに、この頃から各社では画一的な味からの脱却に向けて「生ビール」や

3) Hideo Konishi & Çağlar Yurtseven, Japan and the World Economy 29 (2014), pp. 36-45 によると、当時のキリンの「シェア自粛」措置は、その後の他社の積極的な研究開発に優位に働き、ひいては社会的厚生に一定の良き影響を与えうることについて緻密にモデル分析している。

4) 和田聡子・小西唯雄[2006]、pp. 57-60。

麦芽を100%使用した本格派ビール等の開発が積極的に行われ、こぞって新製品を投入する。加えて活発な広告・宣伝活動を展開⁵⁾したことで、消費者の嗜好は、伝統的であった熱処理型から生ビールへと大きく傾斜し、いわゆる「生ブーム」が到来することとなった⁶⁾。一方、キリンはあくまで熱処理型のラガービールの販売体制を維持し続けて生ビールへの対応が遅れたことで急激にシェ

表－1 ビール各社の市場シェアの推移（％）

	アサヒ	キリン	サッポロ	サントリー	タカラ
1949(昭和24)年	36	25	38		
1953(昭和28)年	33	33	33		
1957(昭和32)年	31	42	26		1
1964(昭和39)年	25.1	46.3	25.4	1.2	1.9
1968(昭和43)年	19.9	51.6	24.4	4.1	
1972(昭和47)年	14.1	60.2	21.3	4.5	
1976(昭和51)年	12.0	63.8	18.5	5.7	
1980(昭和55)年	11.0	62.4	19.6	6.9	
1984(昭和59)年	9.8	61.7	19.6	8.8	
1988(昭和63)年	20.6	50.8	19.8	8.8	
1992(平成4)年	24.0	49.7	18.2	7.2	
1996(平成8)年	30.4	46.6	17.1	5.0	
2000(平成12)年	45.6	34.2	14.3	5.1	

出所：和田聡子・小西唯雄[2006]、pp. 136-137をもとに筆者作成。

- 5) ここで指摘すべきは、伝統的にビール業界の広告宣伝費は、自動車産業、家電産業などと共に売上高に占める支出額が大きい特徴を有していたが、近年、巨額の広告宣伝費に対する売上効果の有効性に疑問が提起される実証分析結果も多く、ビールメーカー各社は徐々に広告宣伝費を削減する方向にある。
- 6) 「生ビール」の定義についてビール各社によって見解が分かれた。具体的に、キリン、アサヒ、サッポロはビール中に酵母が生きていなければならない、酵母を取り除いたビールは生ビールでないと主張し、一方、サントリーだけは酵母の有無にかかわらず、熱処理しないビールを生ビールと定義したのである。なお、1979年に公正取引委員会が「『生ビールおよびドラフトビール＝熱処理しないビール』でなければ、生ビールおよびドラフトビールと表示してはならない」と告示した。

アを低下させていく（表－1）。

このような背景のもと、1987(昭和62)年にアサヒが「スーパードライ」を発売するのである。すっきりさと辛口を強調した当ビールのコンセプトが幅広い世代に受け入れられ、アサヒは完全に蘇生した。発売翌年には一挙にシェア20%超えとなり、サッポロを抜いて業界2位となった。そして、1998(平成10)年、ついにキリンを抜いて（ただし、発泡酒を除くビール市場）実に45年ぶりに首位に振り返るのである。このアサヒの躍進⁷⁾によって、キリンの独走時代は完全に終わりを告げることとなった。

(3) 規制緩和と地ビールの誕生

ここで、競争政策の視点からビール業界（酒類販売）に関連する規制緩和の3つの具体的な内容について述べておきたい。

まず、1994(平成6)年の酒税法改正では、ビールの最低製造数量の条件（いわゆる製造免許）が「年間2,000kl以上の生産」から「60kl以上の生産」に大幅に引き下げられた。それゆえ、今まで生産が認められていなかった中小規模の醸造所によるビール市場参入が可能となり、新潟県のエチゴビールを皮切りとして全国各地にビールメーカーが続々と誕生した⁸⁾。いわゆる「地ビール」ブームの到来である（表－2）。なお、地ビール自体が日本のビール業界における市場構造、市場行動、市場成果にどれくらいの影響を与えているか、につ

7) このようにスーパードライの快進撃をもたらし、アサヒの危機を救ったのがアサヒの中興の祖といわれた樋口廣太郎であるが、彼はこの時期、積極的に大規模な設備投資、および世界市場への進出を試みている。具体的に、キリンが出資断念を決定していた当時世界第4位のオーストラリアのビール会社、フォスターズ（Foster's）社に対し、1991年にアサヒは840億円を出資した。しかしながら、その後、フォスターズ社の経営不振や内部組織の対立などの誤算が相次ぎ、結局のところアサヒはフォスターズ社の株式を売却し、巨額の損失を出す苦い経験もしている。永井隆[2002] pp. 92-96。

8) ビール製造数量許可の大幅な緩和によって、各地方における観光地のレストラン施設にビール醸造所が併設されたり、各酒造メーカーが多角化の一環としてビール製造を始めするなど、地ビールは地域振興・経済活性化の側面からみても期待されるところとなった。

いて言えば、ビール市場全体のシェアではわずかであり、また21世紀に入って市場撤退する業者も増えているものの、伝統的に諸外国に比して日本のビールの味やタイプがあまりにも画一化していたため、消費者にとっては選択の多様性が広がったことで一定の役割を演じているといえよう。

表－2 地ビール製造場（者）の推移

年度	平成6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
製造場数	6	103	251	262	230	244	223	206	194	180
製造者数	6	95	231	240	220	232	213	196	184	174

出所：「酒のしおり」国税庁課税部酒税課（平成26年3月）p. 50をもとに筆者が作成。

2つめはビールの販売価格制度についての度重なる改正である。実は、戦後以降も戦前の価格統制の名残りとして1960年代半ばまで「基準販売価格」が政府によって定められていたが、ようやく1964(昭和39)年に国税庁がこの価格制度の廃止を決定した。それ以後「メーカー希望小売価格」としての表示販売が主流となる中、ビール各社がほぼ同時期に価格値上げに踏み切っているケースが多く見受けられた時期もあったことは確かであり、典型的な寡占産業の弊害である「同調的価格値上げ行為」とも考えられるが、当時の公正取引員会はこのビール業界の動向について指導や警告を発することはなかった。

3つめの内容としては、1989(昭和64)年から酒類の販売免許が段階的に緩和されたことである⁹⁾。この免許規制の緩和が重要であるのは、1つめに挙げたように製造免許が得られた事業者がたとえあったとしても、従来の既存メー

9) 酒類販売の免許に関する規制緩和の道のりは長かった。というのは、主として①既存小売販売店の保護、②未成年者の飲酒禁止対策の徹底、③不当廉売対策の3つの理由があったからである。しかしながら、我が国の規制業種全体を見直す一連の流れを受けて、まず2001年1月に既存販売上から一定距離（100～150m）を保つ「距離基準」が廃止され、ついで2003年9月に一定人口数（人口基準免除率＝人口/基準人口－既存店数）で店数制限する「人口基準」が廃止されたのである。

カーと流通業者（卸・小売）の販売ルートが確立化している状況下では新規参入業者が新たな販売ルートを開拓することが非常に困難であったが、酒類販売免許の規制が緩和されることで、スーパー、ディスカウントストア、量販専門店、コンビニエンスストア等での販売ルートが事実上、全てのビールメーカーに与えられたことにある。そして、ついに2008(平成18)年、販売免許規制は完全に自由化されるに至った。

(4) 「発泡酒」ブームから「新たな」ビールへの展開

いま一つ、ビール業界における歴史的展開を論ずる場合、「発泡酒」という新たなジャンルの商品開発とその動向を見逃すことは出来ないであろう。以下では、ビール、発泡酒、第3のビールに対する酒税率の相違をふまえながら概観したい。

表－3 ビール／ビール系飲料の酒税等負担比較（1缶350ml）

飲 料 の 酒 類	酒税額	酒税負担率	販売価格 (税込)
ビ ー ル (麦芽比率67%以上)	77.00円	40.6%	215円前後
発 泡 酒 (麦芽比率25%未満)	46.98円	34.3%	159円前後
新ジャンル（第3のビール） (①その他の醸造酒＝麦芽を使わず豆などを 原料とする) (②リキュール＝麦芽50%未満でスピリッ ツを加えている)	28.00円	24.9%	139円前後

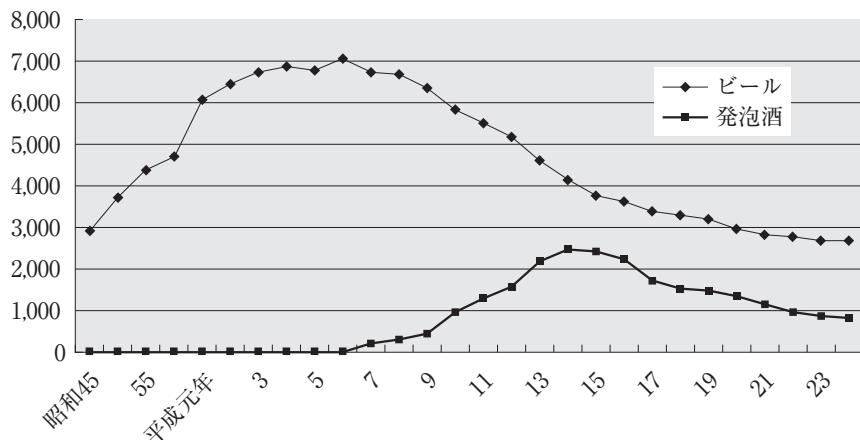
出所：「酒のしおり」国税庁課税部酒税課（平成26年3月）p. 23をもとに筆者が作成。なお、消費税率は5%で計算。

もともと発泡酒は製造法自体、ビールと同一のものである。ただし、ビールが酒税法上、「麦芽使用量が原料全体の67%以上」であるのに対して、発泡酒は「67%未満」のものをいう。さらに近年、第3のビールまでもが登場し、こ

れについては「50%未満でかつ他の酒類を混合している」もの、あるいは「原料として麦芽自体を使わず豆やとうもろこしを使う」ものをいう。ここで注視すべきはこれら3つの酒税格差であって、ビールに比して発泡酒、第3のビールは約4～6割程度の酒税に設定されているということである（表－3）。

では、何ゆえに発泡酒が開発されるに至ったのであろうか。1990年代の日本においては、バブル経済崩壊による景気低迷の長期化で個人消費も大きく落ち込んだ状況下、ビール市場の需要も大幅に落ち込むと共に、むしろ低価格の輸入ビールの人気に押されていた。そこで、主原料の比率で酒税が異なることに目を付けたビール各社は「ビールに近い味わいと低価格」を目指し、いわゆる「節税商品（代替商品）」として発泡酒を開発したのである。まず1994(平成6)年にサントリーが「ホップス」を発売し¹⁰⁾、ついで翌年にはサッポロが「ドラ

グラフー 1 ビール・発泡酒販売数量の推移（単位：千kl）



出所：「酒のしおり」国税庁課税部酒税課（平成26年3月）p. 45をもとに筆者が作成。

10) なお、サントリーは「ホップス」を発売後、1996年「スーパーホップス」、1999年「スーパーホップス<マグナムドライ>」を相次いで発売する。

フティー」、キリンも1998(平成10)年に「麒麟淡麗<生>」を相次いで発売した。一方、スーパードライの好調ぶりに強気の姿勢であったアサヒだけが発泡酒への参入に随分と出遅れ、2001(平成13)年ようやく「本生」を発売し、大手ビールメーカー4社が出揃うこととなったが、その間に消費者の低価格志向に見合った発泡酒の売れ行きが大きく伸びていた（グラフ－1）。

21世紀に入っても、日本経済の景気回復の兆しは見えず、デフレ状況も続く中、国税庁が2003(平成9)年、発泡酒の税率引き上げを行った。これを受けて、ビール業界は発泡酒よりもさらに酒税率の低い「第3のビール」を開発し、より一層の節税商品を販売するところとなる。まず、税率引き上げと同年にサッポロが「ドラフトワン」を発売すると、2004(平成10)年にはサントリーが「麦風」と「スーパーブルー」、2005(平成11)年にはアサヒが「新生」、キリンが「のどごし<生>」を相次いで発売し、ビール各社の追随には目を見張るものがある。

このように従来のビール販売量・売上高の低迷を補てんする意味でも「新たな」ビールの開発・販売競争がますます激化していくことになる。

ここで、発泡酒、第3のビールに関わる様々な主張について一言述べておきたい。これら「新たな」ビールについて消費者ニーズの多様化、低価格志向に対応していると評される一方、低税率商品の開発の加速化が税収の低減につながるため、ビールの税率との適正なバランス（さらには酒類全体の最適税率）が考慮されるべきとの批判もある。しかしながら、イノベーションの観点から言えば、ジュセフ・シュムペーター（Joseph A. Schumpeter）も指摘したように、これら商品を開発・販売することは、本来、市場経済における重要な企業者職能の1つであるとみなせるであろう。それゆえ、これらを一撃する行き方は、企業行動のインセンティブを著しく削ぐ意味においても問題があり、また結果的には経済・産業の活力を減退させることにつながる公算が大きいと言える。

2. 産業組織論的視点からのビール産業 ～サントリーホールディングス株式会社の事例を中心に～

(1) ビール市場参入から近年の躍進に至る経緯

①創業からビール市場への本格参入

サントリーは、1899(明治32)年に鳥井信治郎が主として葡萄酒の製造販売を手掛ける「鳥井商店」(のちに株式会社 寿屋)の看板を掲げたのが始まりである¹¹⁾。以後、企業家であり事業家でもある鳥井氏は、次々と事業活動を拡大し、その中でも日本初のモルトウイスキー蒸溜所の建設に着手し、ついに1929(昭和4)年に日本初の国産の本格ウイスキー「サントリーウイスキー白札」を発売した。以来、我が国のウイスキー(洋酒)部門では現在に至るまで「角瓶」、「オールド」を始めとする多くのヒット商品を開発・販売し、今なお圧倒的な市場シェアを有することは言うまでもないが、ここ最近では、むしろ食品・飲料部門の売上高が全売り上げの約60%を占める「総合食品・飲料メーカー」として成長を遂げている。その詳細についてはまた別の機会に譲ることとし、以下では、サントリーのビール部門における苦闘と成功の歴史について考察する。

サントリー販売の歴史は意外にも昭和初期に遡る。横浜で「カスケードビール」を製造販売していた日英醸造株式会社が経営破綻したため、1928(昭和3)年にサントリーが当社工場を引き継ぐ形で買収し、1930(昭和5)年に「オラガビール」を発売したのである¹²⁾。ところが当時の我が国ビール市場は、既述のとおり、大日本麦酒、麒麟麦酒、日本麦酒鉾泉の3社の高度寡占状態であるのに加えて「自社瓶制度」という不合理な制度にも太刀打ち出来ず、鳥井氏は1934(昭和9)年にビール事業からの撤退を決断した。それから26年後の1960

11) サントリーに関する種々貴重な資料・文献については、同社広報部に提供いただいたことをここに御礼申し上げる。なお、本文中の見解、内容の一切の責任は筆者に帰属するものである。

12) サントリー株式会社[1998]、p. 86。

（昭和35）年、2代目社長となっていた次男の佐治敬三は、父信治郎に本格的なビール製造業への参入の決意を打ち明け、鳥井氏の常套句である「やってみなはれ」の了承を得るのである¹³⁾。そして、1963（昭和38）年、佐治氏はサントリー初のビール工場「武蔵野工場」（現在は「武蔵野ビール工場」に改称）での製造発売と同時に「株式会社 寿屋」から「サントリー株式会社」へと社名変更までも行って、ビールという新天地に向かう決意を見せていた。

しかしながら、既存メーカー3社（麒麟、サッポロ、アサヒ）の壁は厚く、新規参入メーカーは大苦戦を強いられた。この苦戦の要因は、ビール市場でのブランド力の弱さに加えて当時の「排他的特約店制度」の存在であった。この制度は既存メーカーと卸売業者との間で他のブランドを取り扱わない専売契約を結ぶもので、このままでは新規参入者のサントリーはビールの販路開拓が進まぬこととなる。そこで、1962（昭和37）年、佐治氏は父の竹馬の友でもあった当時のアサヒビール社長、山本為三郎氏に依頼してアサヒの販売ルートに乗せてもらえることになった。しかし、危機を脱する一方、提示された条件として、工場の新増設についてはアサヒの承認が必要、値段や販売条件はアサヒと同一、等の厳しいものであった¹⁴⁾。

ビール市場への（再）参入から5年、サントリーはようやく爆発的なヒット商品「純生」を1967（昭和42）年に売り出し、シェア上昇のきっかけを構築したのだが、注視すべきは、既存メーカーよりも先に「生路線」への研究に踏み出していたことであろう。具体的には、この純生の製造工程においてNASA（National Aeronautics and Space Administration：アメリカ航空宇宙局）が開発したマイクロフィルターを使用して酵母を取り除くことで、加熱殺菌処理をしな

13) 佐治敬三[1994]、pp. 100-101。なお佐治氏は、父信治郎の「オラガビール」の無念の撤退の雪辱を果たす上でも、1950年代半ばからすでに本格的なビールの研究をひそかに手掛けていた。サントリー株式会社[1998]、pp. 140-141。

14) 佐治敬三[1994]、pp. 104-105。

くとも新鮮な生のうまさを維持することが可能となったのである¹⁵⁾。そして、純生の需要に応えるべく、この時期に新工場の建設も進んで増産と共にさらなる生産拡大に臨むこととなる。

また、サントリーは以前から定評のあった効果的な販売広告・宣伝戦略も活用し、「純生」の売れ行きは好調を博し、市場シェアを着実に上昇させていくきっかけにもなったのである¹⁶⁾。

ところが、1970年代に入って石油危機が起こり、高度経済成長時代の終焉と同時に国内需要が一気に落ち込み、ビール消費量も例外にもれず下降する一方、原料費などによるコストの高騰で、ビール各社はビールの価格を引き上げざるを得なくなった。この時期、サントリーでは社是を改定すると共に「よいものをいかに安くタイムリーにつくるか」を目標にしながら、時代の急激な変化にも柔軟に対応していく。現に酒類業界では初めてブレンド工程において「デジタル（全自動制御）ブレンドシステム」を採用することで作業の最少人員化を進め、コストダウンを図り、結果的に従業員1人当たりの生産量を大きく伸ばす成果を得たのである¹⁷⁾。参入当初は洋酒を中核とした企業のイメージが強かったために「ウイスキー臭いビール」などと評され、販路開拓に苦戦を強いられてきたが、1980年代頃には消費者の間でサントリーのビールの周知度を高めることに成功する。事実、会社創立からの開拓精神が社内で常に受け継がれながら「本物志向」のビールの開発を積極的に進める中、1986(昭和61)年、のちの定番銘柄の原点にもなった麦芽100%の「モルツ」を発売することになる。

15) サントリー株式会社[1998]、p. 158。

16) この頃のサントリーの市場シェアを具体的に見ると、「純生」販売前年(1966年)の1.7%から発売時は3.2%に、さらに翌1968年には4.3%まで上昇している。和田聡子・小西唯雄[2006] pp. 136-137を参照。そして、サントリーの生ビールの成功を受けて、1968年にアサヒが「本生」、1968年にサッポロが「びん詰めサッポロ生ビール（北海道限定）」を相次いで販売開始している。いわゆる「生ビール戦争」の時期である。

17) サントリー株式会社[1998]、p. 160、p. 180。

②積極的な商品開発と時代の変化に応じた決断

モルツ発売後からまもなく、すでに詳述したアサヒの「スーパードライ」の登場(1987年)によってサントリーは新たな試練をむかえた。さらなる品質向上のために製法と原料にこだわると同時に「顧客の声」を取り入れることを徹底化した「新モルツ」を1995(平成5)年に発売して市場での高い評価を獲得した¹⁸⁾。さらに2001(平成13)年、プレミアムビール・ブームのきっかけともいえる「モルツ・スーパープレミアム」を通年発売するに至った¹⁹⁾。そして、ついに2003(平成15)年、サントリーにとって悲願でもあったビール部門の黒字に導いた立役者「ザ・プレミアム・モルツ」が誕生する。このビールはとりわけ「世界最高峰」を目指して商品開発が進められてきたが、その目標のとおり、2005(平成17)年、モンドセレクション²⁰⁾に出品したところ、ビール部門において最高金賞を受賞し、以後3年連続受賞することとなる²¹⁾。この受賞による世間への反響は非常に大きく、当ビールのブランドイメージは大きく上昇し、販売数量の急増をもたらした。ビール業界では当ビールの人気を受けて、他社も本格的に高価格のプレミアムビールの開発・販売に乗り出すこととなったのである。

ここで、サントリーがビール市場に起こした革命的商品、発泡酒についても論じておきたい。

さきの「モルツ」ブランドに続くビールの開発に余念のない状況下、日本はバブル経済崩壊によるデフレの影響で消費者の低価格志向も強まっていた。そこで、酒税を下げるため麦芽比率を下げながらも消費者を満足させる味と飲み

18) 同、p. 210、p. 228。

19) なお、プレミアムビールというカテゴリー商品はサッポロが1971年に発売した「エビスビール」が最初と言われている。

20) モンドセレクションホームページ、<http://www.monde-selection.com/jp/>。

世界中の消費生活製品を評価する国際評価機関として、1961年にベルギーで創設された。

21) サントリーホールディングス株式会社ホームページ「ザ・プレミアム・モルツの歴史」を参照。

心地を実現する新たな独自商品として発泡酒の開発プロジェクトが始まる。こうして、1994(平成4)年に麦芽比率65%の「ホップス<生>」が誕生し、発売前の懸念とは裏腹に販売数量を伸ばしていく。ただ、同時期に酒税法が改正され、麦芽比率をさらに下げる必要があったことから、1996(平成6)年に「糖化スターチ」を新原料とするスーパークリア製法によって麦芽比率25%未満の「スーパーホップス」を発売、さらに1999(平成9)年、「スーパーホップス<マグナムドライ>」を相次いで発売した²²⁾。よって、ビールよりも低価格を維持した発泡酒は、サントリーに続いてサッポロ、キリン、かなり遅れてアサヒも参入し、大手4社が出揃ったことで確実に「市民権」を得ることになるものの、サントリーは近年、大きな決断をしている。具体的には、発泡酒よりも安価な第3のビールの登場で発泡酒の売れ行きが大幅に落ち込んできたことから、ビール系飲料の生産を第3のビールに集約するべく、2012(平成24)年7月、発泡酒のパイオニアであった当社が先行して生産・販売を終了することを決めたのである²³⁾。そして、現在、第3のビールでは「金麦」、「ジョッキ生」を軸とした商品開発を進めている。

サントリーの英断については、ビール事業の海外戦略にも目を向ける必要があるだろう。1971(昭和46)年に佐治氏は関西財界訪中団として初めて中国を訪問し、これからの海外でのビジネス相手国となることを確信する。その後、中国の政財界要人との親交により、1984(昭和59)年、江蘇省連雲港市に「中国江蘇三得利食品有限公司」という中国においてビール企業では初の外資系との合弁企業が設立され、時間をかけて現地従業員に対してサントリー式品質管理などを定着させると同時に、現地のビジネスのノウハウを獲得していく²⁴⁾。1995(平成7)年には「上海市糖業煙酒(集団)有限公司」との間で合弁企業「上海三

22) サントリー株式会社[1998]、p. 230。

23) 『日本経済新聞』(朝刊)2012年7月20日、9面。

24) サントリー株式会社[1998]、p. 204。当時の合弁企業における様々な苦労・努力に関する具体的なエピソードについては、永井隆[2002] pp. 241-244。

得利啤酒有限公司」を設立する。翌年には早くも生産を開始し、早速、現地の消費者嗜好に合ったビールとして「三得利啤酒」を発売する。そして、大胆な広告・宣伝活動も取り入れたことで1999(平成11)年には上海においてトップの市場シェアを獲得する。その後も中国でのビール事業の快進撃が続いて、さらなる事業強化として2013(平成25)年には「青島啤酒股份有限公司」との間で合弁企業も設立した²⁵⁾。

以上、サントリーの創業からビール市場参入後の企業行動を考察したが、ビール市場において最後発参入企業のサントリーが何ゆえに近年の躍進を遂げられたのか、について付言しておく。

サントリーは創業以来、非上場を貫く共に、既述の「やってみなはれ」精神の通り、独自の企業文化を築きながら成長を遂げてきたといえる。元来、洋酒メーカーのイメージが強く、事実、洋酒類部門では国内で圧倒的な知名度と市場シェアを有しながらも、それに飽き足らずビール市場への参入を決意する。そして、ビール部門に限れば約40年間赤字経営からいっこうに脱却できなかったにもかかわらず、積極的かつ斬新な新商品の研究開発を絶えず継続してきた姿勢には目を見張るものがある。このような商品開発が可能であったのは、やはりサントリーが非上場という企業体制であり、かつオーナー経営であったため、株主（投資家）の意向に左右されず、また短期的な業績にとらわれることなく自由闊達な企業行動が許容されたことは何より大きい要因であろう。さらにサントリーは経済事情（状況）の変化に伴う消費者嗜好を見事につかんで「二極化戦略」を実施してきた。具体的には、本物志向で最高級の「プレミアムビール」と低価格志向の「ビール系飲料」の開発に力を注いでいる状況にある。

25) 同、p. 252。およびサントリーホールディングス株式会社ホームページ（事業紹介）「サントリー（中国）ホールディングス」を参照。

(2) 大規模化の追求と独占禁止法

ここでは、国内のビール業界、ひいては食品・飲料業界全体の大型再編のきっかけになるとして大きな話題となったサントリーと麒麟の「経営統合計画」に関する事例を紹介すると同時に、競争政策、独占禁止法の観点を考慮しながら私見を述べておきたい。

2009(平成21)年7月13日、2011年春をめざして両社の経営統合が発表された²⁶⁾。この両社の統合が独占禁止法に抵触しないか、の審査に向けて準備を開始すべく、両社は同年9月15日に公正取引委員会（以下、公取委）に事前相談の申出を行ったことで、公取委は審査に必要な不足資料の提出を要請し、資料が整い次第、審査手続き段階に入っていくはずであった²⁷⁾。ところが、なかなか全ての資料が提出されなかったことから、公取委側がむしろ「審査に必要な追加資料の提出を求めているが全資料が揃わないと受け付けられないわけではない」との柔軟な姿勢を取っていた²⁸⁾。

その後、2010(平成22)年2月8日、両社は最終的に交渉打ち切りを決定したのである。サントリー側は「統合新会社のあるべき姿を検討していくなかで、統合比率をはじめ、麒麟社との間に認識の相違があり、今交渉において当社が追い求めている新会社の実現は難しいと判断し、交渉を終了することを決定」と発表²⁹⁾。一方、麒麟側は「公開会社として経営していくことを前提に、経営の独立性・透明性が十分に担保されるべきと考え……この点につきサントリー社との間で認識の相違があり、当社が目指す『グローバルリーディングカンパニー』として、国内外のお客様・従業員・株主をはじめとした

26) 『日本経済新聞』（朝刊）2009年7月13日、1面。

27) 公正取引委員会ホームページ（報道発表・広報活動）「平成21年10月28日付 事務総長定例会見記録」より。

28) 公正取引委員会ホームページ（報道発表・広報活動）「平成22年1月13日付 事務総長定例会見記録」より。

29) サントリーホールディングス株式会社ホームページ「ニュースリリース」『麒麟社との経営統合交渉の終了について（2010.2.8）』。

全てのステークホルダーから理解・賛同を以って受け入れられる会社の姿を描くことが困難であると判断し、交渉を終了することを決定」すると発表した³⁰⁾。

ここで指摘すべきは、一般的に、経営統合（M&A）が企業にとっての成長戦略の一手段として定着してきたために、経済的・社会的な問題を生み出すケースも数多く散見されるにもかかわらず、逆に様々な産業部門におけるM&Aの案件がますます増加の一途をたどっていることである。それゆえ、今回、もしも両社の経営統合計画が進んでいた場合、独占禁止法、および「消費者利益」の視点からどのように考慮されるべきか、について論じておく必要があるだろう。

公取委としては、国内外双方のビール市場の環境（売上高、集中度、市場支配力、製品差別化、等）を総合的に審査・分析し、統合承認の有無を決定するわけだが、国内ビール市場では両社の合計シェアは約50%、合計売上高が約3兆8,200億円³¹⁾という圧倒的立場を有することは確かであった。さらに、両社の販売商品を比較すると、ビール、ビール系飲料のいずれのジャンルにおいても非常に活発な競争関係にある商品が多い。消費者にとっては豊富かつ自由な選択肢がある状況が望ましいわけだが、統合することで両社の似通った商品はカニバリゼーションを生む公算が大きいため、販売中止の商品も数多く出てくる可能性があり、結果的に市場における商品の種類が減少し、消費者の選択肢が狭まってしまう。

このように両社統合後の国内市場への影響を鑑みれば、両社の競争関係が維

30) キリンホールディングス株式会社ホームページ「ニュースリリース」『サントリー社との経営統合交渉の終了について（2010年2月8日）』。

31) ここで注視すべきは、世界ビール企業の売上高ではABインベヴが第1位であるが、世界総合食品・飲料メーカーとしての売上高でみれば、両社が統合すればABインベヴの売上高を抜く規模となり、ネスレ、ユニリーバ、ペプシコについて第5位となっていたことである。

持されることで、互いに新商品の開発・販売へのインセンティブが働き、イノベーションな市場が保障されるであろう。それゆえ、国内の消費者利益の向上、市場の活性化にとっては統合白紙がむしろ評価されることになる。

一方で、世界市場における我が国ビール各社の企業規模は決して大きいわけではなく（後述）、公取委は、今後、我が国の企業が海外にて新たな事業展開によって市場を拡大できるような独占禁止法の判断基準を示していくことが必要である³²⁾。

そもそも今回の統合破談の主たる原因は、①上場企業と非上場企業による統合比率条件の不一致、②全く異なる企業文化を有する両企業統合後の経営方針の相違、組織内部の摩擦の懸念、と考えられる。

サントリーは創業以来、非上場での経営を貫くと共に、既述のとおり「やってみなはれ」精神に基づく独自の企業文化を築いてきた歴史がある。よって、もしも両社が経営統合を実現していた場合、とくにサントリーのユニークで創造的な企業体質、そして攻めの企業戦略が失われていく可能性は大きかったと言えよう。

ところで、その後のサントリーの行き方で、注目すべき2つの決定を簡単に紹介しておく。

まず1つは、2012(平成24)年12月18日、グループ企業の1つであるサントリー食品インターナショナル（以下、サントリー食品）を東京証券取引所に上場する方針を公表し、ついに非上場経営から決別したことである³³⁾。柔軟な経

32) なお、世界ビール市場において、2008年のインベヴ（世界第2位）によるアンハイザー・ブッシュ（同第4位）の買収劇は、世界シェア約20%を有する世界第1位の新企業、ABインベヴが誕生することから大きな話題を呼んだが、当事例について米国、EU、アメリカの競争当局は問題視していない一方で、当時、独占禁止法を制定したばかりの中国は、青島ビールに出資しているアンハイザー・ブッシュが関わっていることから詳細なる審査を実施し、最終的に自国ビール会社の保護の観点から条件付きで承認した。

33) サントリーホールディングス株式会社ホームページ「ニュースリリースNo. 11637」（2012.12.18）『サントリー食品インターナショナル株式会社2013年—2015年中期計画』。その後、翌年7月3日、東証1部において上場を果たす。同「IRニュース」（2013.5.29）『サントリー食品インターナショナル株式会社の新規上場承認に関するお知らせ』。

営体制を維持しつつも、今後、ますますグローバル化し、企業間競争が激化する食品・飲料市場を見据えた場合、さらなる事業拡大のための豊富な資金調達も必要である。それゆえ、サントリーはビールを含む酒類部門よりも約2倍の売上高を誇る食品・飲料部門、サントリー食品の株式上場を実現したことで、創業家一族の高い株式比率は保持しながらも、投資家（株主）の理解を得ながら資金獲得をめざすと思われる。

もう1つは、2014(平成26)年1月13日、アメリカ蒸留酒メーカー、ビーム(Beam)社を総額160億ドルで買収すると発表したことである³⁴⁾。当買収は洋酒部門の内容なので詳細は別の機会に譲るが、両社を合わせた売上高は43億ドル超、世界第3位の蒸留酒メーカーとなると共に、我が国の食品・飲料市場における事業規模においてサントリーがついにキリンを凌ぐことになったのはまことに興味深い。

3. 我が国ビール業界の今後の課題

(1) 国内市場の限界と世界市場の積極的開拓

我が国のビール市場は、高齢化に加えて今後もさらに人口減少が続くことから国内の市場拡大には限界があるため、ビール各社は世界市場を視野において、アジア、アメリカ、ヨーロッパはいうまでもなく、今まで進出が遅れてい

34) サントリーホールディングス株式会社ホームページ「ニュースリリースNo. 11942」(2014. 1. 13)『サントリーホールディングス(株)によるビーム社買収について』。その後、欧州委員会は当買収の審査を完了し、同年4月22日に承認した。Press releases database : European Commission - MEX/14/0422, Date : 22/04/2014, Mergers : Commission approves acquisition of US spirits company Beam by Suntory of Japan. この審査承認を受けて、サントリーは、同年4月30日にビーム社の全発行済株式取得の完了、および合併後の新会社名を「ビーム サントリー (Beam Suntory)」と変更することを発表した。サントリーホールディングス株式会社ホームページ「ニュースリリースNo. 12050」(2014. 5. 1)『サントリーホールディングス(株)によるビーム社株式取得完了について』。

た中南米、アフリカ圏といった市場への開拓に目を向けることは不可欠である。実際のところ、ここ数年、各社いずれも海外の現地企業との資本提携やM&Aによる事業展開に積極的であり、全売上高に占める海外売上高比率を高めている。キリンにいたってはグループ全売上高の40%超を海外で稼ぐ構造になっている（表－4）。

表－4 ビール大手4社の2013年12月期決算

	売上高 (億円)	営業利益	純利益	売上高に占める 海外割合(%)
キリンHD	2兆2,545	1,428	856	40.6(35.6)
サントリーHD	2兆402	1,265	1,955	25.2(20.7)
アサヒグループHD	1兆7,142	1,174	617	11.2(10.0)
サッポロHD	5,098	153	94	18.3(14.1)

出所：『朝日新聞』2014年2月18日付をもとに筆者作成。
（売上高に占める海外割合のカッコ内は前年前期の値。）

また、21世紀に入って世界のビール市場においてもM&Aが急増しており、寡占化が進んでいる。すでに述べたように、我が国ビール産業は国内市場では高度寡占産業ながらも、目下、世界四大ビールメーカーであるアンホイザー・ブッシュ・インベヴ（Anheuser-Busch InBev：以下、ABインベヴ）、サブ・ミラー（SAB Miller：以下、SABミラー）、ハイネケン（Heineken）、カールスバーグ（Carlsberg）が世界市場シェアの40%超を占めているのに対して、日本のトップ、キリンのシェアは3%にも満たない状況にある（表－5）。

それゆえ、まず第一に、我が国ビール各社は世界市場における知名度、企業ブランドを高めていくことが喫緊の課題といえる。

現在、世界市場における企業規模は小さいながらも、日本のビールは高品質、およびジャンルが豊富であることが最大の特徴であることから、海外進出予定（もしくは候補）地域のビールに対する国民の嗜好や消費傾向等をしっかり

表－５ ビール企業の市場シェア世界ランキング

順位	企業名（本社所在地）	市場シェア（％）
1	AB インベヴ（ベルギー）	17.8
2	SAB ミラー（英国）	9.7
3	ハイネケン（オランダ）	9.2
4	カールスバーグ（デンマーク）	5.7
5	華潤雪花（中国）	5.6
10	キリンHD（日本）	2.5

出所：『日本経済新聞』2014年4月22日付をもとに筆者作成。

りと市場調査した上で、各社は豊富なジャンルの自社商品の特徴を海外諸国で太いにPRしながら販売強化に力を入れていくことが重要と思われる。

ここで、世界のビールメーカートップ、AB インベヴについて簡単に触れておきたい。当社はここ10年ほどの間にベルギー、ブラジル、米国の名門ビール会社の間で国境を超えて次々とM&Aを繰り返して誕生したいわゆる巨大多国籍企業である。近年の先進国のビール消費量が頭打ちしている状況を見れば、今後もさらなる経済成長が見込まれている新興国（とりわけBRICs諸国）³⁵⁾、および発展途上国のビール需要の伸びに世界のビールメーカー各社は大きな期待を寄せている（表－6）。その中でもAB インベヴは、戦略的なM&Aによって世界のかなり有望な地域（国）の市場を着実に獲得してきたため、他社に比して圧倒的な地位と市場支配力を有するに至った。とはいえ、実はAB インベヴの全売上高に占めるアジア市場の売上高割合はまだ低く、今後、とりわけ中国とインドへの進出をさらに加速するであろう。よって、我が国ビール各社はAB インベヴと同じ土俵で競争することは非常に困難をきわめることから、早

35) BRICs諸国の中でも、とりわけインドのビール市場の拡大に期待が集まっている。というのも、元来は宗教上の理由から飲酒行為に対してネガティブなイメージが強く、国民1人あたりの消費量が少なかったが、近年の急激な経済成長と共に若年層の所得が増加し、また都市部では欧米文化が普及していることからビールへの需要が高まっている。

表ー6 国別ビール消費量ランキング

順位	11年 順位	国 名	2012年			2012年	
			総消費量 (万kl)	国 別	対前年 増加率	総消費量 (万kl)	国 別
				構成比			構成比
1	1	中 国	4,240.1	23.6%	-1.2%	4,473.8	24.1%
2	2	アメリカ	2,418.6	12.9%	1.4%	2,386.1	12.9%
3	3	ブラジル	1,280.0	6.8%	1.5%	1,260.8	6.8%
4	4	ロシア	1,056.0	5.6%	-0.9%	1,066.0	5.7%
5	5	ドイツ	863.0	4.6%	-1.6%	877.0	4.7%
6	6	メキシコ	689.0	3.7%	2.1%	675.0	3.6%
7	7	日 本	554.7	3.0%	-1.0%	560.3	3.0%
8	8	イギリス	431.9	2.3%	-3.7%	448.5	2.4%
9	9	ポーランド	379.0	2.0%	5.3%	360.0	1.9%
10	10	スペイン	322.0	1.7%	-1.8%	328.0	1.8%
11	13	ベトナム	305.0	1.6%	8.9%	280.0	1.5%
12	11	南アフリカ	298.0	1.6%	1.4%	294.0	1.6%
13	12	ウクライナ	276.0	1.5%	-2.1%	282.0	1.5%
14	14	ベネズエラ	240.0	1.3%	4.8%	229.0	1.2%
15	14	カナダ	230.0	1.2%	0.4%	229.0	1.2%
16	16	コロンビア	217.0	1.2%	2.8%	211.0	1.1%
17	22	インド	208.0	1.1%	12.4%	185.0	1.0%
18	17	韓 国	207.0	1.1%	1.5%	204.0	1.1%
19	19	ナイジェリア	200.0	1.1%	2.6%	195.0	1.1%
20	18	フランス	194.0	1.0%	-1.5%	197.0	1.1%
21	20	チェコ共和国	190.5	1.0%	1.1%	188.5	1.0%
22	26	タ イ	189.0	1.0%	13.2%	167.0	0.9%
23	23	アルゼンチン	187.0	1.0%	2.7%	182.0	1.0%
24	21	オーストラリア	183.0	1.0%	-2.7%	188.0	1.0%
25	25	ルーマニア	182.0	1.0%	7.1%	170.0	0.9%

出所：キリン株式会社ホームページ（ニュースリリース）

『「キリンビール大学」レポート（2014年1月8日）」より抜粋。

くからアジア市場への進出を果たしている強みを活かして現地企業とのM&Aや資本・技術提携について積極的かつ迅速な交渉が求められる。

（2）画一化から多様化を見据えた経営戦略

すでに指摘したように、我が国のビール市場自体は縮小傾向にあるため、ビール各社の間ではビールの「代替商品」としての発泡酒、第3のビール、さらにはビールテイスト飲料まで幅広いジャンルの商品の開発競争が日々活発に行われている。

もはや各社の商品の原料、味、価格に対する画一化に終止符が打たれ、多様化の流れに大きく舵が切られている状況下、各社は独自に核（コア）を据えたさらなる経営戦略の必要性が問われているといえよう。例えば、プレミアムビールと低価格のビール系飲料の「二極化」への対応、健康志向に配慮した低カロリー商品の開発、小売業者向けPB商品の開発、飲酒運転・未成年者飲酒防止への取り組み、などが挙げられる。

また、近年、ビール大手4社すべてが、もともと子会社であった飲料・食品企業を統合し、「総合飲料・食品メーカー」としての持ち株会社を設立することで国内の事業基盤を強化し、グローバル化に対応する意味でも世界の総合飲料・食品メーカーを目指す傾向にある。このことは、ビール部門とそれ以外の飲料・食品部門との相乗効果をいかに発揮していくか、が大きな課題となる。

おわりに

以上、我が国のビール業界の歴史的概観、および具体的な企業の事例も紹介しながら今後の課題について検討した。

我が国ビール業界はもともと高度寡占産業であって、ビール各社はかなりの企業規模を有し、加えて酒税、特約店販売制等の数多くの規制の下、戦後から

高度経済成長時代あたりまで「キリンの独走体制」と「画一的な味」というイメージが強くあった。しかしながら、その後、キリンの独走体制に一定の歯止めをかけたことから、業界内の活発な企業間競争も可能となり、さらには企業努力のインセンティブの向上で多くのヒット商品が登場することとなったのである。

現在、国内ビール市場での成長に限界があることから、我が国ビール各社は今後も成長の見込める海外市場へ積極的に進出している。その際、海外の巨大企業に伍していくため、あらゆる手段を講じて企業規模の追求をめざす状況にある。一方で、世界各国の競争当局は、近年の国境を超えた大型M&Aの増加が及ぼす経済的・社会的影響に目を光らせており、ビールメーカー各社は自社の目指す規模拡大の手法が果たして良好な経済成果を伴うものであるか、企業内部での詳細なる検証が何より重要であろう。

(注) 本稿は、2014年5月5日時点の情報に基づくものである。

【主要参考文献・資料】

- ・植草益[1982]『産業組織論』、筑摩書房。
- ・佐治敬三[1994]『へんこつなんこつ 私の履歴書 佐治敬三』、日本経済新聞社。
- ・サントリー株式会社[1998]『日々に新たに サントリー百年誌』。
- ・小西唯雄[2001]『産業組織政策』、東洋経済新報社。
- ・永井隆[2002]『ビール15年戦争』、日経ビジネス人文庫。
- ・山口瞳・開高健[2003]『やってみなはれ みとくんはなれ』、新潮文庫。
- ・永井隆[2006]『ビール最終戦争』、日経ビジネス人文庫。
- ・和田聡子・小西唯雄[2006]『経済政策と競争政策[増補版]』、晃洋書房。
- ・秋場良宣[2006]『サントリー 知られざる研究開発力』、ダイヤモンド社。
- ・小坂恕[2007]『グローバルM&A戦争』、ダイヤモンド社。
- ・武石彰・青島矢一・軽部大[2012]『イノベーションの理由』、有斐閣。
- ・Hideo Konishi & Çağlar Yurtseven, “Market share regulation?” Japan and the World Economy 29 (2014).
- ・サントリーホールディングス株式会社資料
- ・公正取引委員会ホームページ
- ・国税庁ホームページ
- ・サントリーホールディングス株式会社ホームページ
- ・キリンホールディングス株式会社ホームページ
- ・ビール酒造組合ホームページ

The Competition among Companies of the Beer Industry in Japan

Satoko Wada

ABSTRACT

In this paper, I examined the future prospects and the contents of the competition among companies of the beer industry in Japan.

It can be said that the characteristic of Japanese beer industry was traditionally “regulated industry” at the same time as “highly oligopolistic industry”. In Japan, the economic slump has continued, and since the 1990s, each beer maker has developed “tax-saving goods”, such as a low-malt beer, one after another. And in recent years, it is also making efforts to the development of the premium beer aggressively. Therefore, the competition among rivals of the beer industry is in an active situation.

By the way, the declining birthrate combined with the aging population has accelerated in our country. In addition, the young generation tends not to drink the beer so much.

That is why, there will be a limit for Japanese beer makers to grow further in the domestic market. So, they are increasingly targetting the export markets.

It is very important what kind of the original corporate strategies Japanese beer makers could make, so that they compete against the world mega beer makers.

Keywords : beer industry; competition; liquor tax; innovation; M&A.

JEL Classification Numbers : L13; K21; L66.